# РОЗДІЛ 3. ТЕОРІЯ І МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

## СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ УНІФІКАЦІЇ ІНКЛЮЗИВНОГО СЕРЕДОВИЩА У ЗАКЛАДАХ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

## STRATEGIES FOR MANAGING THE PROCESS OF UNIFICATION AN INCLUSIVE ENVIRONMENT IN A PRESCHOOL EDUCATION INSTITUTION

УДК 373.2:005.336.2:376
DOI https://doi.org/10.32782/ip/93.2.40
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0



**Любарець В.В.,**
orcid.org/0000-0001-8238-1289
докт. пед. наук, професор,
професор кафедри інтелектуальних систем та цифрових технологій
Академії праці, соціальних відносин і туризму

**Васильєва Г.І.,**
orcid.org/0009-0005-4776-7035
канд. пед. наук,
доцент кафедри спеціальної та інклюзивної освіти
Київського столичного університету імені Бориса Грінченка

**Лісовець О.В.,**
orcid.org/0000-0003-4685-3589
докт. з філос. з освіти/педагогіки,
доцент,
доцент кафедри дошкільної освіти
Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя

*Стаття присвячена визначенню стратегічних напрямів удосконалення управління процесом уніфікації інклюзивного середовища у закладах дошкільної освіти. У фокусі статті – деталізація алгоритмів впровадження стратегій управління, спрямованих на системну уніфікацію інклюзивного середовища закладу дошкільної освіти, які ефективно синхронізують: матеріально-технічні, кадрові та методичні ресурси у межах цілісної освітньої екосистеми закладу з забезпеченням сталості інклюзивних практик, міждисциплінарну взаємодію кадрів та індивідуалізацію освітніх траєкторій дітей з особливими потребами. На основі аналізу Стандарту дошкільної освіти встановлено вплив на формування ефективних стратегій управління уніфікованим інклюзивним середовищем закладу дошкільної освіти через впровадження комплексу взаємопов'язаних умов задля гарантії всебічного розвитку дітей. Визначено роль координації діяльності команди психолого-педагогічного супроводу дітей з особливими потребами, окреслено інструменти управлінського впливу, механізми зворотного зв'язку, розподіл відповідальності та умови впровадження сучасних педагогічних технологій та безперервного професійного розвитку. Уточнено механізм методичного забезпечення інклюзивної практики який набуває ознак системності, варіативності та адаптивності відповідно до індивідуальних освітніх потреб дітей з особливими потребами. Визначено, що складовою стратегії управління уніфікованим інклюзивним середовищем є моніторинг та оцінювання ефективності поєднання дизайну кадрового забезпечення та методичного супроводу, що передбачає систематичний, цілеспрямований і науково обґрунтований аналіз результатів індивідуальної динаміки розвитку дітей з особливими освітніми потребами. Доведено, що стратегії підтримки професійної ідентичності членів команди психолого-педагогічного супроводу дітей з особливими освітніми потребами мають ґрунтуватися на засадах партнерства, етичної культури, командної взаємодії, менторства, супервізії та діяльності професійних спільнот. Окрему увагу приділено уніфікації взаємодії з батьківською спільнотою, яка розглядається як партнерська система, де батьки дітей з особливими освітніми потребами виступають активними суб'єктами освітнього процесу. Підкреслено значення формування інклюзивної культури громади через просвітницьку діяльність та залучення волонтерів до інклюзивної взаємодії.*

**Ключові слова:** *управління, уніфікація інклюзивного середовища, стратегічні напрями, заклад дошкільної освіти, діти з особливими потребами, команда психолого-педагогічного супроводу, ресурси, кадри, матеріально-технічне забезпечення, методичне забезпечення.*

*The article is devoted to defining strategic directions for improving the management of the process of unification of the inclusive environment in preschool educational institutions. The focus of the article is on the detailed implementation of management strategies aimed at the systematic unification of the inclusive environment of a preschool educational institution, which effectively synchronize: material and technical, personnel and methodological resources within the framework of a holistic educational ecosystem of the institution with ensuring the sustainability of inclusive practices, interdisciplinary interaction of personnel and individualization of educational trajectories of children with special needs. Based on the analysis of the Preschool Education Standard, the impact on the formation of effective strategies for managing a unified inclusive environment of a preschool educational institution through the implementation of a set of interrelated conditions to guarantee the comprehensive development of children is established. The role of coordinating the activities of the team of psychological and pedagogical support for children with special needs is determined, the tools of managerial influence, feedback mechanisms, distribution of responsibility and conditions for the implementation of modern pedagogical technologies and continuous professional development are outlined. The mechanism of methodological support for inclusive practice is specified, which acquires the features of systematicity, variability and adaptability in accordance with the individual educational needs of children with special needs. It is determined that a component of the management strategy for a unified inclusive environment is monitoring and evaluating the effectiveness of the combination of staffing design and methodological support, which involves a systematic, purposeful and scientifically based analysis of the results of the individual dynamics of the development of children with special educational needs. It is proven that strategies for supporting the professional identity of members of the team of psychological and pedagogical support for children with special educational needs should be based on the principles of partnership, ethical culture, team interaction, mentoring, supervision and the activities of professional communities. Special attention is paid to the unification of interaction with the parent community, which is considered as a partner-*

*ship system, where parents of children with special educational needs act as active subjects of the educational process. The importance of forming an inclusive culture of the community through educational activities and involving volunteers in inclusive interaction is emphasized.*

**Key words:** *management, unification of the inclusive environment, strategic directions, preschool educational institution, children with special needs, team of psychological and pedagogical support, resources, personnel, material and technical support, methodological support.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасні реформи в освіті України мотивують адміністрацію закладів дошкільної освіти (далі – ЗДО) до уніфікації інклюзивного середовища. Управління уніфікацією інклюзивного середовища ЗДО – це стратегічний шлях до подолання хаотичності в інклюзії. Перехід від медичної моделі сприйняття інвалідності до соціальної моделі інклюзії вимагає не просто косметичних змін, а повної трансформації управління ЗДО.

У законі України «Про дошкільну освіту» [5] інклюзію визначено як фундаментальний вектор реформування галузі. Проте сучасні реалії вимагають якісно нового підходу до управління інклюзивним середовищем, оскільки реалізація інклюзивної моделі у ЗДО стикається з низкою критичних бар'єрів: дефіцитом кваліфікованих кадрів, обмеженим ресурсним забезпеченням, а також нестачею адаптованих програм та спеціалізованого методичного інструментарію. Особливо у сучасних реаліях динамічного та мінливого суспільства актуальність теми зумовлена зростанням кількості дітей з особливими освітніми потребами (далі – ООП) та нагальною необхідністю трансформації освітнього простору у територію безпеки і психосоціальної підтримки. В умовах повномасштабних викликів, з якими стикається український соціум, створення адаптивного інклюзивного середовища виходить за межі суто архітектурної доступності та архітектури «універсального дизайну». Сьогодні це питання актуальне у площині соціальної резильєнтності – здатності закладу дошкільної освіти забезпечити дитині з ООП як фізичну безпеку, так і психологічну стабільність та безперервність розвитку в умовах високого рівня стресу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Про актуальність також свідчать і наукові публікації фахівців, зокрема: дослідниця О. Позняк [9] проаналізувала становлення інклюзивного освітнього середовища у закладах загальної середньої освіти, а дослідники Л. Шелудченко, С. Мартинова, С. Комарніцький, Ю. Фірман [14] у закладах вищої освіти; науковиня О. Чекан [13] проаналізувала нормативно-правові зміни та перспективи впровадження інклюзивної освіти у закладах дошкільної освіти; авторка Л. Токар [12] висвітлила основні засади та теоретичні аспекти формування готовності майбутніх педагогів закладів дошкільної освіти до реалізації інтерактивних технологій в інклюзивному освітньому середовищі, вчена М. Сорочан [11] акцентує увагу на особливості інклюзивного освітнього середовища для забезпечення всебічного розвитку дитини в закладі дошкільної освіти, дослідниця Ж. Верьовкіна [3] приділяє значенню соціального партнерства батьків та педагогічних працівників у інклюзивному освітньому середовищі закладу освіти; автори О. Писарчук, Р. Руденський, А. Шишак [8] у своїх дослідженнях обґрунтували проблему організації інклюзивного освітнього середовища в контексті забезпечення наступності між дошкільною та початковою освітою. Дані дослідження формують підґрунтя для визначення стратегічних напрямів удосконалення управління процесом уніфікації інклюзивного середовища у ЗДО.

**Виділення невирішених раніше частин.** Попри зростаючу увагу науковців та практиків до організації інклюзивного освітнього середовища у ЗДО, низка стратегічних напрямів удосконалення управління процесом уніфікації інклюзивного середовища у ЗДО залишається недостатньо опрацьованою. У більшості досліджень акцент робиться на описі окремих компонентів інклюзії, тоді як управління процесом їх уніфікації з урахуванням контексту ЗДО представлено фрагментарно.

Зокрема, потребують подальшого дослідження системні механізми інтеграції методичного та матеріально-технічного ресурсного забезпечення як взаємопов'язаних стратегічних напрямів управління**,** що забезпечують не лише створення доступного інклюзивного середовища, а й реальну індивідуалізацію освітнього процесу для дітей з ООП.

Окремої уваги потребує проблема координації діяльності всіх суб'єктів освітнього процесу (керівників, педагогів, асистентів вихователя, фахівців інклюзивно-ресурсних центрів, батьків), яка часто розглядається декларативно, без чіткого визначення інструментів управлінського впливу, механізмів зворотного зв'язку та розподілу відповідальності.

Потребує уточнення механізму методичного забезпечення інклюзивної практики, яке має виходити за межі окремих рекомендацій і набувати ознак системності, варіативності та адаптивності відповідно до індивідуальних освітніх потреб дітей з ООП. Крім того, недостатньо дослідженим залишається питання моніторингу та оцінювання якості уніфікації інклюзивного середовища, зокрема розроблення індикаторів, що дозволяють вимірювати рівень індивідуалізації освітнього процесу, психолого-педагогічну ефективність командної

взаємодії супроводу дітей з ООП задля задоволеності усіх учасників освітнього процесу.

Таким чином, наявні наукові напрацювання не повною мірою відображають комплексність та багатовимірність управління процесом уніфікації інклюзивного середовища у ЗДО, що зумовлює необхідність подальшого теоретичного обґрунтування стратегій, спрямованих на інтеграцію ресурсного забезпечення, підвищення ефективності управлінських рішень для забезпечення індивідуалізації навчання дітей з ООП.

**Метою статті є** визначення стратегічних напрямів удосконалення управління процесом уніфікації інклюзивного середовища у закладах дошкільної освіти шляхом синхронізації кадрового потенціалу через інтеграцію методичного та матеріально-технічного ресурсного забезпечення для забезпечення індивідуалізації навчання дітей з особливими освітніми потребами.

**Виклад основного матеріалу.** Управління процесом уніфікації інклюзивного середовища у ЗДО – це цілеспрямована діяльність адміністрації щодо створення оптимальних умов для спільного виховання та навчання дітей з різними освітніми потребами. Управління інклюзивним середовищем ЗДО – це мистецтво створення простору, де кожна дитина, незалежно від її психофізичного розвитку, почувається цінною та успішною.

Менеджмент інклюзивного закладу освіти має орієнтуватися на уніфіковані показники ефективності. О. Волошина зазначає, що проблема менеджменту часто полягає у відсутності «інноваційних інструментів» [4, с. 10] інклюзивності середовища.

Уніфікація інклюзивного середовища ЗДО базується на нормативно-правовій базі, яка забезпечує системність впровадження інклюзії на державному рівні [6, с. 217]. Аналіз Закону України «Про дошкільну освіту» [5] свідчить про суттєвий прогрес у забезпеченні інклюзивної форми освітнього процесу дітей з ООП у ЗДО. Законодавчі зміни передбачають: створення інклюзивних груп у ЗДО, розширення функцій інклюзивно-ресурсних центрів (ІРЦ), фінансову підтримку адаптації освітнього простору, а також підготовку педагогів до роботи з дітьми з ООП [13, с. 41-42]. Відповідні заходи спрямовані на реалізацію провідних принципів інклюзивної освіти, таких як рівність можливостей, доступність навчання та соціальна інтеграція усіх дітей.

Постановою Кабінету Міністрів України «Про організацію інклюзивного навчання дітей з особливими освітніми потребами», формування інклюзивного середовища у ЗДО є необхідним етапом у доступності та наступності між рівнями освіти: дошкільна освіта, загальна середня, професійна, вища [10]. Місією першої дошкільної освітньої ланки є створення передумов для проєктуванню подальшої індивідуальної освітньої траєкторії кожної дитини з урахуванням її особливих потреб [8, с. 1255].

Державний стандарт дошкільної освіти орієнтує зусилля керівництва ЗДО, команди психолого-педагогічного супроводу та батьків на всебічний розвиток творчого потенціалу дитини з урахуванням її індивідуальних особливостей у дошкільному віці [2, с. 32]. Реалізація Стандарту дошкільної освіти забезпечується через впровадження комплексу взаємопов'язаних умов (табл. 1) [2, с. 31-35], їх тісної взаємодії та системності, що безпосередньо впливає на формування ефективних стратегій управління уніфікованим інклюзивним середовищем ЗДО задля гарантії всебічного розвитку дітей.

Комплексний характер реалізації Стандарту дошкільної освіти обумовлює необхідність впровадження сучасних управлінських стратегій, орієнтованих на інтеграцію ресурсів, міждисциплінарну взаємодію та партнерство із сім'єю та соціальним оточенням. Саме така модель управління дозволяє не лише забезпечити відповідність освітнього процесу державним вимогам, а й створити гнучке, адаптивне інклюзивне середовище, здатне ефективно реагувати на індивідуальні освітні потреби дітей. У результаті це сприяє підвищенню якості дошкільної освіти, забезпеченню рівного доступу до неї та гармонійному розвитку кожної дитини в умовах інклюзивного середовища ЗДО.

Враховуючи, що уніфікація – це процес приведення об'єктів, підходів, вимог до єдиної системи з забезпеченням їхньої сумісності, узгодженості та ефективного функціонування, у сфері дошкільної освіти вона набуває особливого значення в контексті створення інклюзивного освітнього середовища. У цьому контексті уніфікація інклюзивного середовища ЗДО виступає не як механічне вирівнювання умов, а як системна інтеграція різних компонентів освітнього процесу**,** що забезпечує їх взаємодію та взаємодоповнюваність через конкретні управлінські рішення та педагогічні практики. Таким чином, уніфікація інклюзивного середовища ЗДО є стратегічним управлінським процесом, спрямованим на забезпечення якості, доступності та ефективності освітніх послуг, а також створення умов для гармонійного розвитку та соціалізації всіх дітей незалежно від їхніх освітніх потреб.

Уніфікація інклюзивного середовища ЗДО виступає стабілізуючим фактором, який сприяє формуванню соціальної адаптивності [3, с. 59], тобто здатності дитини адаптуватися до складних життєвих обставин, зберігати емоційну рівновагу та ефективно взаємодіяти з оточенням. Уніфікація інклюзивного середовища ЗДО для дітей з особливими освітніми потребами суттєво полегшує їх адаптацію у різних закладах освіти, оскільки такі середовища функціонують за спільними принципами організації простору, комунікації та освітньої

Таблиця 1

**Умови реалізації Стандарту дошкільної освіти [2, с. 31-35]**

| Умови | Зміст |
|---|---|
| Нормативно-правові | - дотримання вимог державних документів у сфері дошкільної освіти;<br>- реалізація Базового компонента дошкільної освіти як державного стандарту;<br>- забезпечення прав дитини на доступну та якісну освіту;<br>- впровадження інклюзивного навчання відповідно до законодавства |
| Організаційно-педагогічні | - планування освітнього процесу відповідно до вікових та індивідуальних особливостей дітей;<br>- забезпечення інтегрованого підходу до розвитку дитини;<br>- використання сучасних освітніх програм і технологій;<br>- створення безпечного, розвивального та інклюзивного освітнього середовища;<br>- дотримання принципів дитиноцентризму, партнерства та педагогіки співпраці |
| Кадрові | - наявність кваліфікованих педагогічних працівників;<br>- постійне підвищення професійної компетентності педагогів;<br>- готовність педагогів до роботи в інклюзивному середовищі;<br>- міждисциплінарна взаємодія фахівців (вихователів, психологів, логопедів тощо) |
| Матеріально-технічні | - створення сучасного предметно-просторового розвивального середовища;<br>- забезпечення навчально-методичними матеріалами та дидактичними засобами;<br>- наявність обладнання для різних видів діяльності (ігрової, пізнавальної, рухової тощо);<br>- забезпечення доступності середовища для дітей з особливими освітніми потребами |
| Методичні | - забезпечення педагогів методичними рекомендаціями;<br>- використання інноваційних педагогічних технологій;<br>- організація методичної роботи в закладі;<br>- аналіз і узагальнення педагогічного досвіду |
| Психолого-педагогічні | - забезпечення емоційного благополуччя дітей;<br>- індивідуальний підхід до кожної дитини;<br>- підтримка дитячої ініціативи та самостійності;<br>- формування позитивної мотивації до пізнання;<br>- організація педагогічного супроводу розвитку дитини |
| Соціально-партнерські | - взаємодія закладу дошкільної освіти з родиною;<br>- залучення батьків до освітнього процесу;<br>- співпраця з інклюзивно-ресурсними центрами та іншими установами;<br>- формування єдиного освітнього простору «ЗДО – сім'я – громада» |
| Моніторинг та оцінювання | - відстеження індивідуального розвитку дітей;<br>- проведення педагогічного спостереження;<br>- аналіз ефективності освітнього процесу;<br>- корекція освітньої діяльності на основі результатів моніторингу |

взаємодії. Це забезпечує для дитини відчуття передбачуваності, структурованості та безпеки, зменшує когнітивне та емоційне навантаження, пов'язане з необхідністю пристосування до нових умов, що є критично важливим у періоди переходу між освітніми рівнями або зміни закладу.

Стратегічними напрямами управління процесом уніфікації інклюзивного середовища у ЗДО є системні механізми інтеграції кадрового, методичного та матеріально-технічного ресурсного забезпечення, які доцільно розуміти як довгострокові, концептуально визначені вектори управлінської діяльності задля забезпечення досягнення цілісності та узгодженості функціонування інклюзивного середовища. У цьому контексті поняття системні механізми інтеграції означає наявність чітко структурованих, взаємопов'язаних управлінських інструментів та процедур, які забезпечують поєднання різних видів ресурсів у єдину функціональну систему. Йдеться не лише про їх формальну наявність, а про узгоджене використання з урахуванням освітніх потреб дітей з ООП, цілей освітнього процесу та можливостей закладу.

Адміністрація ЗДО має розуміти, що інклюзія – це не «спеціальна група», а філософія закладу, де основними принципами управління є:

− дитиноцентризм: інтереси дитини з ООП є пріоритетом при прийнятті будь-яких управлінських рішень [11, с. 109];

− командна робота: перехід від вертикального управління до горизонтальної взаємодії фахівців (вихователів, асистентів, психологів, логопедів та інших) [7, с. 6];

− відкритість: активне залучення батьків та громади до освітнього процесу.

В умовах кризових викликів (пандемії, воєнного стану) дитиноцентризм набуває форми соціальної адаптивності [3, с. 59]. Тому управління інклюзивним середовищем ЗДО трансформується у захисну функцію психологічної безпеки з облаштуванням укриттів із зонами сенсорного розвантаження для дітей з ООП, безперервності супроводу дитини з ООП з уможливленням

дистанційного психолого-педагогічного консультування батьків командою фахівців ЗДО.

Управління інклюзивним середовищем є трьохвимірним: фізичне середовище, кадрове забезпечення та методичний супровід.

Головними векторами забезпечення уніфікації фізичного середовища є:

− універсальний дизайн у створенні безбар'єрного інклюзивного середовищам для адаптації та використанні всіма дітьми, у тому числі з порушеннями зору, слуху, опорно-рухового апарату або інтелектуального розвитку [9, с. 147];

− індивідуалізація траєкторії розвитку під конкретні потреби дитини з ООП [3, с. 64].

Це означає, що кожен ЗДО повинен керуватися універсальним дизайном створення безбар'єрного сенсорно-сприятливого простору задля фізичної доступності, складовими якого є:

− ресурсні кімнати: спеціально обладнанні простори для індивідуальних корекційно-розвиткових занять;

− зони сенсорного розвантаження: місця, де дитина може стабілізувати свій емоційний стан;

− медіатеки: бази адаптованих навчальних матеріалів.

− маркування: використання візуальних підказок для дітей із порушеннями зору чи ментальними особливостями.

Управлінська діяльність ЗДО у цьому напрямі має бути спрямована на формування середовища захищеності, де принципи універсального дизайну поєднуються з методами травма-інформованого навчання. Це передбачає не лише наявність пандусів чи ресурсних кімнат, а й створення сенсорно-безпечних зон, адаптованих алгоритмів евакуації для дітей з різними типами порушень та системну роботу з батьківською спільнотою задля зміцнення соціальної згуртованості. Уніфікація інклюзивного середовища передбачає впровадження єдиних засобів альтернативної та додаткової комунікації. Наприклад, якщо дитина з ООП змінює ЗДО, вона не повинна стикатися з новою системою символів. Прикладом соціальної стабільності дитини є використання стандартизованих карток PECS, піктограм та жестової мови.

Окремої уваги в управлінні інклюзивним середовищем ЗДО потребує координація діяльності всіх суб'єктів освітнього процесу (керівників, педагогів, асистентів вихователя, фахівців інклюзивно-ресурсних центрів, батьків), з чітким визначенням інструментів управлінського впливу, механізмів зворотного зв'язку та розподілу відповідальності.

Важливою є своєчасна підтримка індивідуальності кожної дитини, сприяння її гармонійному розвитку та забезпечення ефективного психолого-педагогічного супроводу впродовж дошкільного періоду [1, с. 42]. Тому управлінська майстерність керівництва ЗДО проявляється в умінні сформувати команду психолого-педагогічного супроводу дітей з ООП з розподілом навантаження між вихователем та асистентом вихователя за чітким розмежуванням їхні обов'язків задля запобігання емоційного вигорання.

Стратегії підтримки професійної ідентичності членів команди психолого-педагогічного супроводу дітей з ООП в інклюзивному середовищі мають вибудовуватися на засадах партнерства, етичної культури, командної взаємодії, менторства, супервізії та діяльності професійних спільнот, що у свою чергу забезпечить: умови для рефлексії, обмін досвідом, професійне зростання, зменшення ризиків професійного вигорання та підсилить відчуття професійної належності [7, с. 12].

Ефективне управління інклюзивним середовищем ЗДО передбачає чіткий алгоритм супроводу дитини з ООП за участю команди психолого-педагогічного супроводу з його поетапністю [3, с. 63]:

− аналізом висновку Інклюзивно-ресурсного центру (комплексна оцінка);

− розробкою Індивідуальної програми розвитку (далі – ІПР);

− моніторингом задля корекції [12, с. 313] освітньої траєкторії.

В умовах інклюзії управління ЗДО виходить за межі адміністрування внутрішніх процесів і трансформується у створення відкритої екосистеми, де успіх дитини з ООП стає спільною відповідальністю закладу, сім'ї та місцевої громади. Соціальне партнерство дозволяє керівнику ЗДО залучати додаткові можливості громади:

− методична уніфікація: співпраця з Інклюзивно-ресурсними центрами;

− партнерство з громадськими організаціями та благодійними фондами.

Головними векторами методичного забезпечення інклюзії у ЗДО є: зміст освіти, педагогічні технології, адаптовані та модифіковані програми, дидактичні матеріали, а також професійна підготовка педагогів до роботи з дітьми з ООП. У сучасному науковому дискурсі воно виходить за межі сукупності методичних рекомендацій і постає як ключовий стратегічний напрям управління, що забезпечує узгодженість змісту, форм, методів і засобів освітнього процесу ЗДО відповідно до принципів інклюзії. Передусім методичне забезпечення передбачає адаптацію та модифікацію освітнього змісту відповідно до індивідуальних можливостей та потреб дітей. Це реалізується через розроблення ІПР, добір дидактичних матеріалів, використання диференційованих та варіативних підходів у навчанні. У цьому контексті стратегічність полягає в тому, що методичні рішення мають бути не ситуативними, а системно-спланованими, узгодженими між усіма учасниками освітнього процесу та спрямованими на довгостроковий розвиток дитини з ООП.

Методичне забезпечення створює спільне професійне поле з узгодженням дій вихователів, асистентів, психологів, логопедів та інших спеціалістів. Це сприяє комплексному супроводу дитини, уникненню дублювання або суперечностей у педагогічних впливах та підвищує ефективність реалізації індивідуальних освітніх траєкторій.

Важливим у процесі уніфікації інклюзивного середовища є впровадження сучасних педагогічних технологій, зокрема: технологій індивідуалізації навчання [1, с. 59], універсального дизайну в освіті [14, с. 144], ігрових [3, с. 68; 9, с. 1252] та діяльнісних підходів [15, с. 57]. Саме методичне забезпечення трансформує традиційну освітню модель у дитиноцентровану, що забезпечує різноманітність освітніх потреб дітей у групі. Таким чином, методичне забезпечення виступає інструментом реалізації інклюзивної політики на рівні щоденної педагогічної практики.

Водночас методичне забезпечення ефективне за умови забезпечення матеріально-технічними ресурсами, оскільки педагогічні технології значною мірою залежить від наявності відповідних засобів навчання. У цьому контексті стратегічним завданням є забезпечення їх узгодженості: методичне забезпечення має підкріплюватися відповідними предметно-просторовим середовищем, дидактичними матеріалами та технічними ресурсами.

Методичне забезпечення включає організацію систематичного підвищення професійної кваліфікації педагогічних працівників ЗДО [2], а саме, участь у тренінгах, семінарах, організація та проведення консультацій, супервізії, курсах з асистивних технологій, воркшопах, майстер-класах, обмін досвідом [15, с. 59]. . Важливо мотивувати команду психолого-педагогічного супроводу дітей з ООП до професійного саморозвитку, самоудосконалення, самореалізації [12, с. 311]. У стратегічному вимірі це забезпечує сталість інклюзивних практик та підвищує якість надання освітніх послуг.

Складовою стратегією в управлінні уніфікованим інклюзивним середовищем є моніторинг та оцінювання ефективності поєднання дизайну кадрового забезпечення та методичного супроводу, що передбачає систематичний, цілеспрямований, науково обґрунтований аналіз результатів індивідуальної динаміки розвитку дітей з ООП. Саме такий комплексний підхід моніторингу охоплює як результати розвитку дітей з ООП, так і якість педагогічних практик**,** рівень професійної готовності педагогів, доцільність використаних методів та засобів навчання, відповідність методичних рішень індивідуальним освітнім потребам дітей. Вчена Ж. Верьовкіна акцентує на доцільності використання різноманітних інструментів: педагогічного спостереження, ІПР дитини, діагностичних методик, анкетування батьків та фахівців [3, с. 64]. Моніторинг, на її думку, забезпечує гнучкість інклюзивного середовища, здатність оперативно реагувати на зміни в освітніх потребах дітей, а також удосконалювати зміст, форми та методи роботи відповідно до мінливих викликів. Такий багатовимірний аналіз забезпечує об’єктивність оцінювання та створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Інклюзія неможлива без підтримки батьківської спільноти [3, с. 62]. Уніфікація процесу залучення батьківської спільноти до інклюзивного середовища ЗДО ґрунтується на створенні єдиної системи партнерства, де батьки дитини з ООП є активними суб’єктами освітнього менеджменту. Керівник закладу має забезпечити перехід від хаотичних консультацій до системного залучення батьків у роботу команди психолого-педагогічного супроводу, де їхня роль як головних експертів із питань розвитку власної дитини закріплюється на рівні управлінських регламентів та спільних стратегій розробки ІПР [3, с. 64].

Крім того, уніфікований підхід до інклюзивного середовища передбачає надання системної психолого-педагогічної підтримки батькам, що є запорукою їхньої стійкості та здатності до ефективної асистенції дитині вдома. Команда психолого-педагогічного супроводу дітей з ООП на чолі з керівником ЗДО має вибудувати модель безперервного просвітництва для батьків, яка включає уніфіковані методичні рекомендації щодо роботи з ІПР та використання асистивних технологій та засобів альтернативної комунікації. Таке партнерство дозволяє узгодити вимоги та підходи до виховання в закладі та сім’ї, створюючи цілісний терапевтичний та розвивальний простір, у якому інтереси дитини з ООП завжди залишаються безумовним пріоритетом.

Також важливим аспектом уніфікації інклюзивного середовища є формування інклюзивної культури громади через просвітницьку діяльність (фестивалі, тренінги, соціальні акції) з залученням волонтерів в інклюзивну взаємодію (представників молодіжних організацій, студентів). Управлінська діяльність у цьому напрямі спрямована на подолання соціальних упереджень та розвиток емпатії через проведення спільних тренінгів, круглих столів та інтегрованих заходів. Створення єдиного інформаційного простору (наприклад, цифрових платформ для зворотного зв’язку) дозволяє кожній родині відчувати себе частиною інклюзивної екосистеми, що мінімізує конфліктні ситуації [7, с. 4] та сприяє формуванню соціальної резильєнтності колективу.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що *управління процесом уніфікації інклюзивного середовища* ЗДО – це управління інклюзивною освітою як цілісного, системно організованого процесу інтеграції ключових кадрового, методичного та матеріально-технічного стратегій забезпечення умов

індивідуалізації навчання, розвитку та соціалізації кожної дитини.

**Висновки.** Отже, стратегії управління процесом уніфікації інклюзивного середовища у закладі дошкільної освіти постають як цілісна система взаємопов'язаних управлінських рішень, спрямованих на узгодження ресурсного забезпечення, педагогічних практик та педагогіки партнерства. Їх реалізація передбачає інтеграцію кадрового, методичного та матеріально-технічного компонентів як ключових стратегічних напрямів, що забезпечують не лише формальну відповідність стандартам інклюзії, а й індивідуалізацію освітнього процесу.

Ефективність таких стратегій визначається здатністю управлінської системи забезпечити координацію діяльності всіх учасників освітнього процесу, впровадження сучасних педагогічних технологій, безперервний професійний розвиток педагогів, а також налагодження дієвих механізмів моніторингу та оцінювання якості освітніх послуг. Важливим результатом уніфікації виступає створення передбачуваного, доступного й адаптивного інклюзивного середовища, яке полегшує освітню наступність та сприяє зниженню бар'єрів у навчанні дітей з особливими освітніми потребами.

Таким чином, управління процесом уніфікації інклюзивного середовища у ЗДО є стратегічно важливим напрямом модернізації дошкільної освіти, що забезпечує її сталість, якість і відповідність сучасним суспільним викликам, а також створює умови для гармонійного розвитку, соціалізації та максимальної реалізації потенціалу кожної дитини.

Подальше дослідження доцільно зосередити на вивченні ролі цифрових інструментів та платформ у забезпеченні ефективної координаційної діяльності команди психолого-педагогічного супроводу для підтримки індивідуалізації освітнього процесу дітей з особливими освітніми потребами.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Anishchuk A. Організація інклюзивного освітнього середовища у закладі дошкільної освіти. *Наукові записки. Серія «Психолого-педагогічні науки». (Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя)*, 2023. № 3. С.42–49. https://doi.org/10.31654/2663-4902-2023-PP-3-42-49

2. Базовий компонент дошкільної освіти (Державний стандарт дошкільної освіти). Київ, 2021. 38 с. URL: https://surl.li/ycdpnz

3. Верьовкіна Ж. Соціальне партнерство батьків та педагогічних працівників у закладі освіти з інклюзивним навчанням. *Inclusion and inclusive education: european and national dimensions. Publishing House "Baltija Publishing",* 2025. С. 57-71. https://doi.org/10.30525/978-9934-26-299-9-3

4. Волошина О. Проблема менеджменту закладами дошкільної освіти в умовах інклюзії. *Освіта осіб з особливими потребами: шляхи розбудови,* 2024. № *2*(23). С. 23-34. https://doi.org/10.33189/epsn.v2i23.228

5. Закон України «Про дошкільну освіту»: від 21.12.2023 р. № 3788-IX. Відомості Верховної Ради України. 2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3788-20#Text (дата звернення 07.03.2026)

6. Любарець В., Васильєва Г., Верьовкіна Ж. Нормативно-правові аспекти в інклюзивній освіті. Освіта майбутнього: концепції, методи, підходи: колективна монографія / кол. авт. ; голов. ред. В. В. Любарець, В. В. Бахмат. Київ: Міленіум, 2020. С. 216-227.

7. Любарець В., Васильєва Г. Розділ 5.2. Психолого-педагогічні умови формування професійної ідентичності в інклюзивному освітньому просторі. *Цифровізація в екосистемі управління соціально-економічними процесами в контексті сталого розвитку : колективна монографія / за заг. ред. Г. В. Старченка, А. П.* Дуки. Чернігів : ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2025. https://doi.org/10.54929/monograph-11-2025-05-02

8. Писарчук О., Руденський Р., Шишак А. Організація інклюзивного освітнього середовища в контексті наступності дошкільної та початкової освіти. *Вісник науки та освіти (Серія «Філологія», Серія «Педагогіка», Серія «Соціологія», Серія «Культура і мистецтво», Серія «Історія та археологія»): журнал,* 2025. № 3(33) С. 1245-1260. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-3(33)-1245-1259

9. Позняк О. С. До проблеми створення інклюзивного освітнього середовища в закладах загальної середньої освіти. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5 : Педагогічні науки : реалії та перспективи : зб. наук. Праць*. Міністерство освіти і науки України, Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ : Видавничий дім «Гельветика», 2022. № 85. С. 146-150.

10. Порядок організації інклюзивного навчання у загальноосвітніх навчальних закладах: постанова Кабінету Міністрів України від 15.08.2011 р. № 872. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/872-2011-п#Text

11. Сорочан М. П. Особливості інклюзивного освітнього середовища для забезпечення всебічного розвитку дитини в закладі дошкільної освіти. *Інклюзивний соціоосвітній простір: порівняльна характеристика європейського та українського досвіду*. (Реалізовано в рамках роботи над модулем «Соціальна інтеграція дітей з особливими потребами в середовищі розмаїття та інклюзії: європейські підходи» проєкту: 101085267-SEEDUE4UA-ERASMUS-JMO-2022-HEI-TCH-RSCH (2022-2025)). С. 100-129. URL: https://dspace.vspu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/edc01ef0-8ac0-4d79-b706-6fbd7dac5613/content

12. Токар Л. П. Інклюзивне освітнє середовище в закладах дошкільної освіти. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*, 2022. №208, С. 309-313. https://doi.org/10.36550/2415-7988-2023-1-208-309-313

13. Чекан О. І. Інклюзивна освіта в закладах дошкільної освіти: Нормативно-правові зміни та перспективи впровадження. *Педагогічна інноватика: сучасність та перспективи,* 2025. №7. https://doi.org/10.32782/ped-uzhnu/2024-7-7.

14. Шелудченко Л., Мартинова С., Комарніцький С., Фірман Ю. Інклюзивне освітнє середовище у закладах вищої освіти. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 2024. № *25*(1), С. 138-146. https://doi.org/10.35387/od.1(25).2024.138-146

15. Якуба О. Л. Управління діяльністю ЗДО при організації роботи з дітьми з особливими освітніми потребами. *Імідж сучасного педагога*, 2023. № 6(207), С. 57–60. https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-6(207)-57-60

Дата першого надходження статті до видання: 29.03.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 30.04.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 08.05.2026